

УДК 316.45

ББК 60.56

**МЕТОДИКА ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ
В ПЕРИОД СТРУКТУРНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ**

Макарова Е. В.,

Студентка-бакалавр 4 курса

ФГБОУ ВО УрГУПС

г. Екатеринбург, Россия

katte.makar@gmail.com

**METHODS OF OVERCOMING RESISTANCE PERSONNEL CHANGES
IN THE ORGANIZATION DURING STRUCTURAL TRANSFORMATION**

Makarova E.

The student-bachelor 4 courses

FGBOU IN USURT

Yekaterinburg, Russia

Katte.makar@gmail.com

АННОТАЦИЯ

Современное состояние трудовой жизни, да и вообще сферы производства характеризуется крайне быстрой изменчивостью. Это отражается в сокращении жизненного цикла товара, скоростью приращения информации и изменением спроса. Подобные тенденции безусловно отражаются и на трудовых взаимоотношениях, рождая необходимость организации быстро реагировать на происходящие изменения. Между тем, персонал организации, да и вообще человеческая природа крайне негативно относятся к изменениям, что рождает необходимость разработки методик преодоления сопротивления изменениям как до, так и во время проведения преобразований. Такие действия руководства стабилизируют коллектив,

создают определенность и однозначность в понимании необходимости изменений, а также способствуют их быстрому принятию.

ABSTRACT

The current state of working life, and in general the sphere of production is characterized by extremely rapid variability. This is also reflected in the reduction of the product life cycle, information increment speed and changes in demand. Similar trends are certainly reflected in the employment relationship, giving rise to the need for organizations to react quickly to changes. Meanwhile, staff organization, and indeed of human nature have extremely negative attitude to change, that creates the need to develop techniques to overcome resistance to change both before and during the transition. These actions stabilize the management team, create certainty and ambiguity in the understanding of the need for change, as well as contribute to their rapid adoption.

Ключевые слова: преобразования, изменения, преодоления сопротивления изменениям, организация, менеджмент

Keywords: transformation, change and overcoming resistance to change, organization, management

Всем известно, что полная и активная жизнедеятельность организации невозможна без структурных преобразований. Однако ни одно изменение не проходит без сопротивлений персонала. Изменения – это шаг в неизвестность, связанный с затратами материальных, временных, финансовых и человеческих ресурсов. Ни один человек не сможет спокойно отреагировать на что-то, к чему он будет не готов. Один из важнейших видов организационных изменений связан с изменением структуры организации: ее расширением, либо сокращением структурных подразделений. Эти изменения, как правило, вызваны необходимостью реализовывать цели и задачи стратегического развития организации, а так же реагировать на изменения внешней и внутренней среды приводя в соответствие устройство

организации и ее внешнее окружение. Сопротивление персонала структурным преобразованиям является актуальной проблемой для каждой живой, современной организации.

Безусловно, изменения, когда они совершенствуют организацию труда, являются проводником к организационному развитию, носят положительный характер, но, несмотря на это нововведения встречают препятствие при внедрении, а именно сопротивление со стороны персонала.

Сопротивление – это естественное проявление различных психологических установок в отношении рациональности, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом.[1]

Под структурным преобразованием обычно подразумевают комплекс мер, направленных на обеспечение успеха компании за счет перехода от одного уровня развития организационной структуры к другому, т.е. изменения, которые помогут организации стать конкурентоспособнее и получать больше прибыли, сокращая издержки различными способами.

Структурные преобразования являются одним из видов изменений в организации. К ним могут относиться:

- Добавление/Сокращение сотрудников в(из) штат(-а)
- Добавление/Сокращение структурных подразделений в организации
- Слияние структурных подразделений или их разделение и др.

Как и любые изменения, изменение структуры организации вносит дисбаланс в организационные отношения, угрозы личным интересам работников, в особенности если процесс изменения структуры организации плохо организован. К основным *причинам возникающих сопротивлений относят следующие:*

1.Планирование структурных преобразований всегда требуют от работников, дополнительных усилий для их принятия.

2.Неосведомленность работника, о том какие для него лично будут последствия изменений

3. Ощущения потери и опасения относительно последствий преобразований

4. Непонимания ситуации в целом

Описывая сопротивления переменам, прежде всего, выделяют 2 вида сопротивления в зависимости от его силы и интенсивности: пассивное и активное.

Пассивное сопротивление – форма более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу.

Активное сопротивление – форма открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств). [2]

Также можно выделить несколько групп причин, из-за которых персонал не желает внедрений новшеств:

1. Экономические причины. Например, потеря части заработной платы вследствие объединения структурных подразделений и упрощения выполняемых задач.

2. Социальные причины. Желание сохранить сложившиеся социальные связи, опасение ухудшения социально-психологического климата.

3. Психологические причины, основанные, как правило, на эмоциях.

Пути и методы преодоления сопротивления преобразованиям:

1. Директивное поведение руководителя. Изменения внедряются путем категоричных и жестких указаний руководителя. Мнения сотрудников не учитываются, решение безоговорочное. Целесообразно применять тогда, когда другие случаи потерпели поражение.

2. Введения различного рода переговоров с исполнителями. Цель – достижение понимания между руководителем и сотрудниками, возможен компромисс.

3. Завоевание сердец и умов. Создание эмоционального принятия изменений работниками организаций, их готовность к структурным

преобразованиям. Сотрудники должны понять суть изменений, как оно положительно скажется на них лично.

4.Предоставление сотрудникам полной информации об изменениях. Информирование сотрудников облегчит напряженность в коллективе и приведет к пониманию для чего необходимо данное структурное преобразование

5.Оказание поддержки сотрудникам. Сотрудники не чувствуют уверенность в завтрашнем дне и боятся любых изменений в организации. Для этого им необходима поддержка руководства, осознание того, что преобразование приведет к лучшему.

6.Заключение договора на взаимовыгодных условиях. Достижение компромисса между сотрудниками и руководителем на взаимовыгодных условиях

7.Привлечение на свою сторону лидеров.

8.Маневрирование. Маневрирование также осуществляется с целью уменьшения сопротивления переменам и означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных.

9.Использование принуждения.

Методика преодоления сопротивления персонала в организации перед внедрением структурного преобразования

1. Изучение процесса данного преобразования

2. Составление алгоритма действий по внедрению данного преобразования

3. Постепенное информирование персонала о данном преобразовании, предоставление четких преимуществ для каждого сотрудника

4. Изучение и анализ причин сопротивления по ходу внедрения структурного преобразования

5. Выбор метод преодоления сопротивления с учетом специфики деятельности организации

Приоритетными методами преодоления сопротивления до внедрения преобразований будут являться - введения различного рода переговоров с исполнителями, завоевание сердец и умов и предоставление сотрудникам полной информации об изменениях т.к. сотрудникам необходимо понять для чего им необходимы эти преобразования, какие преимущества будут конкретно для каждого и могут ли они надеяться на руководство.

Методика преодоления сопротивления персонала в организации после внедрения структурного преобразования

1. Изучение процесса преобразования и причин возникающих сопротивлений
2. Выбор методов преодоления данного сопротивления с учетом специфики деятельности организации и выявленных причин сопротивлений
3. Составление программы дальнейших действий

Приоритетными методами преодоления сопротивления после внедрения преобразований будут являться - оказание поддержки сотрудникам, заключение договора на взаимовыгодных условиях, привлечение на свою сторону лидеров для того, чтобы максимально быстро сократить сопротивление со стороны персонала. Сотрудникам необходимо постоянно ощущать поддержку руководства и лидеров, а так же чувствовать собственную выгоду от данного преобразования.

Таким образом, можно сказать, что изменения необходимы любой организации, но еще более важным аспектом является способность бороться с сопротивлением персонала относительно изменений. Необходимо учитывать всю классификацию изменений описанную выше для того, чтобы корректно подобрать способ преодоления сопротивлений.

Список литературы

1. Ершова Н.Б. «Проблема сопротивления инновациям и методы его нейтрализации // <http://www.rusnauka.com>

2. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление.

3. Окунева Т.В. Особенности культуры труда современных рабочих // Дискуссия. 2014. № 6 (47). С. 62-69.

4. Шаталова Н.И., Окунева Т.В. Методика конструирования культуры организации // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. 2016. № 3 (31). С. 108-120.

5. Шаталова Н.И., Окунева Т.В. Ценностно-ориентационное единство коллектива // Социология. – 2010. – №4. – С.93-100